

Marktentwicklung für EEDL

# Energieeffizienz- dienstleistungen erfolgreich gestalten

Mit Dienstleistungen zur Steigerung der Energieeffizienz und zum Energiesparen Geld zu verdienen, ist oft nicht einfach. Die Produkt- und Geschäftsfeldentwicklung ist spannend – aber auch extrem fordernd. Das im Rahmen des Programms »Intelligent Energy Europe« von der Europäischen Kommission geförderte Projekt Change Best hat in den Jahren 2009 bis 2012 insgesamt 38 Unternehmen aus 16 EU-Mitgliedsstaaten dabei unterstützt, mögliche Schwierigkeiten bei der Entwicklung und Markteinführung neuer Energieeffizienzdienstleistungen zu bewältigen.

**D**urch das EU-Projekt Change Best wurde deutlich, dass es in Europa ein großes Potenzial für profitable Energieeffizienzdienstleistungen (EEDL) gibt, die von verschiedenen Akteuren im Markt entwickelt und angeboten werden können. Ambitionierte europäische und nationale Energieeffizienzziele können nur erreicht werden, wenn das Angebot wirtschaftlicher EEDL deutlich wächst. Daher müssen neue Geschäftsstrategien entwickelt und die politische Unterstützung für die Entwicklung des Markts für EEDL gestärkt werden.

Nach Schätzungen von Change Best wird der Markt für EEDL in Europa bis zum Jahr 2020 um mehrere Milliarden Euro wachsen – eine Entwicklung, die noch weiter beschleunigt werden könnte, wenn die derzeitigen Rahmenbedingungen angepasst und verbessert würden.

Die in Deutschland angebotenen EEDL lassen sich grob gliedern in die Produkte

- Energieberatungen/Energieaudits,
- Energiemanagement – vom einfachen Energiemonitoring und Energiecontrolling über das Management der Gebäudeleittechnik bis hin zum zertifizierten Energiemanagement – und
- Contracting.

Je nach Produkttyp werden diese Dienstleistungen von unterschiedlichen Akteuren angeboten; von selbstständigen Energieberatern, spezialisierten Energy service companies (Escos), Energieagenturen und Stadtwerken, bis hin zu großen Energie- und Technologieunternehmen.

Obwohl der deutsche Markt für EEDL im europäischen Vergleich als einer der bedeutendsten und dynamischsten gilt, bestehen auf der Angebots- und Nachfrageseite weiterhin Markthemmnisse, die politisch angegangen werden müssten. Auf diese Hemmnisse wird am Schluss dieses Aufsatzes näher eingegangen.

Dennoch bestehen bereits heute positive Wachstumserwartungen in Deutschland. Dies gilt vor allem für Dienstleistungen im Bereich Energiemanagement, weil gesetzliche Regelungen für die Vergünstigungen bei der EEG-Umlage und Ausgleichsregelungen bei der Energie- und Stromsteuer die Einführung von Energiemanagementsystemen voraussetzen.

## Von der Idee zum Business Case

Rund 90 % der Anbieter, die Angaben zu ihren im Rahmen von Change Best entwickelten Dienstleistungen machten, rechneten damit, diese sofort oder kurz nach Beginn der Testphase der Markteinführung profitabel vermarkten zu können. Ebenso erfreulich ist die Auswirkung auf die Energieeffizienz: Je abgeschlossenem EEDL-Vertrag wurden Effizienzsteigerungen zwischen 10 und 80 % erreicht. Über die Arbeitsgemeinschaft für sparsame Energie- und Wasserverwendung (ASEW) als Fachverband und direktem Projektpartner von Change Best konnten auch mehrere deutsche Stadtwerke mit einem geringen bürokratischen Aufwand an diesem EU-Projekt als Praxispartner teilnehmen. Doch worauf kommt es an, um aus einer Dienstleistungsidee einen profitablen Business Case zu entwickeln?

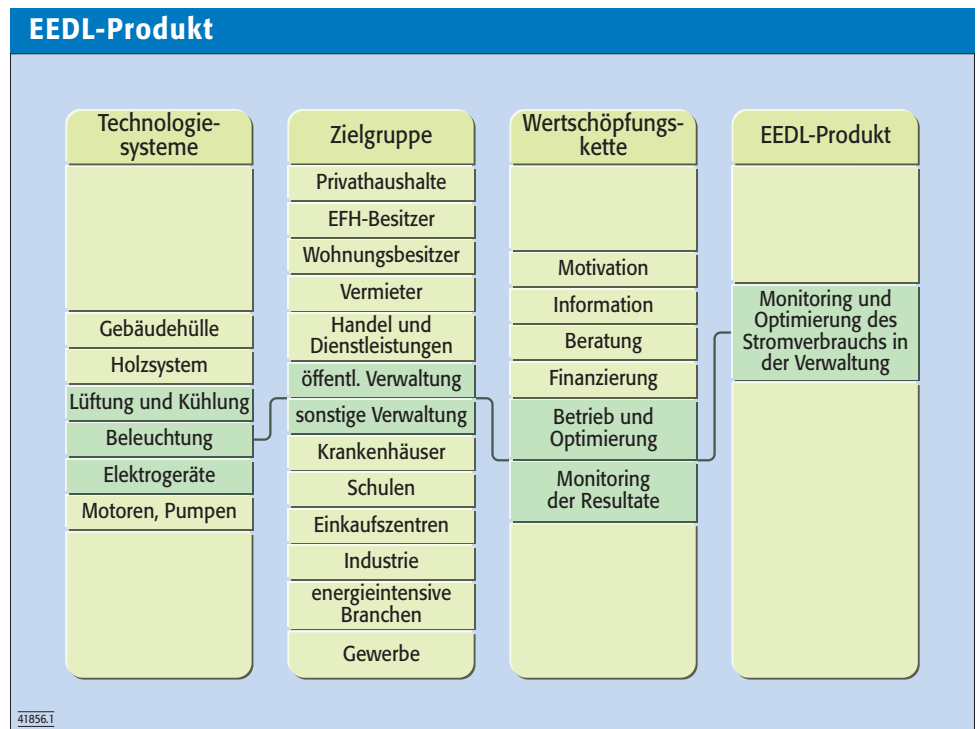
Die erste grundlegende Frage lautet: Wie sehr benötigt der potenzielle Kunde die Dienstleistung? Auch wenn es selbstverständlich scheint, dass Anbieter sich auf die Bedürfnisse und den Bedarf der Kunden fokussieren sollten, erfordert dies in der Unternehmenspraxis oft ein generelles Umdenken. Gerade Energieunternehmen und andere Anbieter mit hoher technischer Expertise laufen Gefahr, ihr Augenmerk mehr auf fortgeschrittene technische Konzeptionen zu richten anstatt auf den konkreten Kundennutzen.

Die Dienstleistung sollte nicht nur aus Gründen der Kundenbindung angeboten werden, sondern für sich profitabel sein, zumindest nach einer ersten Markteinführungsphase. Deshalb ist eine sorgfältige Planung und Kalkulation der anfallenden Erträge und Aufwendungen wichtig – einschließlich anfallender Transaktionskosten sowie Mess- und Evaluierungsaufwendungen. Etwaige Kundenbindungseffekte sollten empirisch genau analysiert und ggf. aufgebaute Illusionen bezüglich der Größe derartiger Effekte abgebaut werden.

Professionalität, Innovations- und Kundenorientierung sollten Kennzeichen der Unternehmenskultur sein. Ein adäquates Projekt- einschließlich Finanz- und Risikomanagement und eine gezielte Entwicklung des unternehmensinternen und -externen personellen Know-hows sind im Qualitätswettbewerb dieses Dienstleistungsmarkts zentral. Eine solche Unternehmenskultur kann nur mit einer entsprechend engagierten Geschäftsführung entstehen.

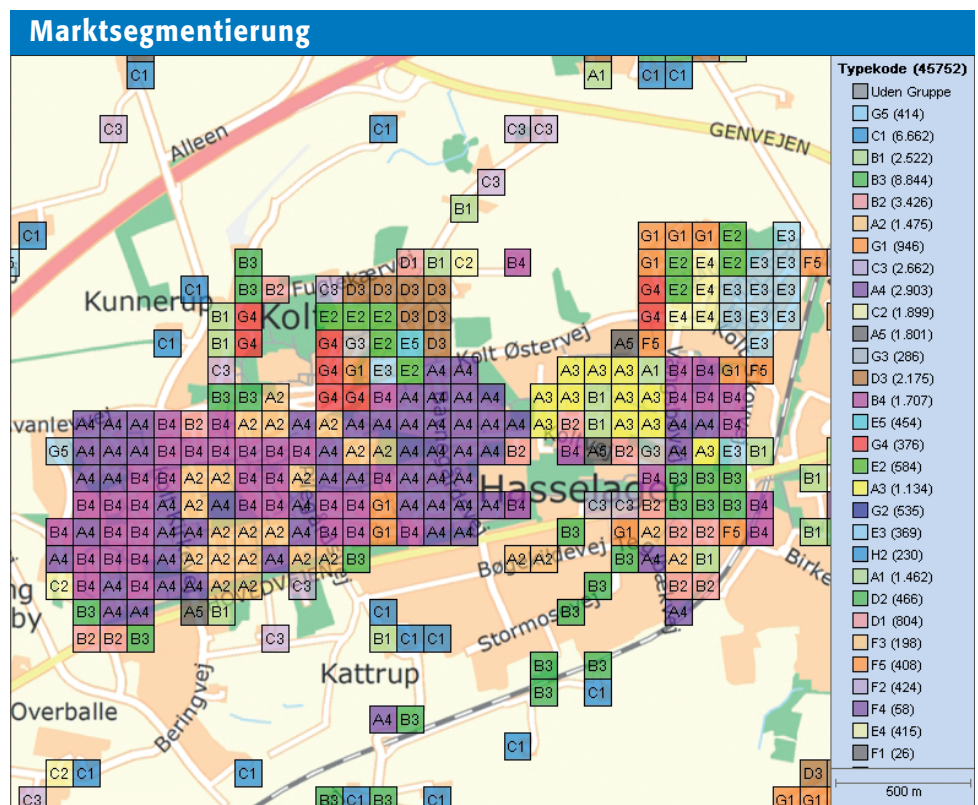
## Praxisbeispiele von Change Best

Die vielen unterschiedlichen Geschäftsmodelle, die im Rahmen des EU-Projekts Change Best getestet wurden, zeigen deutlich, welche Bandbreite an EEDL im Markt besteht. Ob es um Energieeinsparcontracting für kleine Technikanwendungen geht, Dienstleistungsmodelle für große integrierte Gebäudeprojekte oder die Kombinationen von Maßnahmen zur Energieeffizienz mit dem Einsatz erneuerbarer Energien – je nach einbezogenen Technologien, der jeweiligen Zielgruppe oder den integrierten Wertschöpfungsstufen entsteht ein anderes EEDL-Produkt (*Bild 1*).



*Bild 1. Beispiel für die drei Grunddimensionen eines EEDL-Produkts*

Quelle: Change Best



**Bild 2. Marktsegmentierung bei privaten Haushaltskunden nach Einstellungen und sozioökonomischen Kriterien auf Straßenzug- bzw. Gebäudeblockebene** Quelle: Erik Gudbjerg/L

Quelle: Erik Gudbjerg/Lokalenergi

Im Folgenden werden vier EEDL aus dem Projekt Change Best vor-

gestellt, die erfolgreich in den Markt eingeführt wurden.





Bild 3. Sanierung von Plattenbauten durch Energieeinsparcontracting, Cesis Town

Quelle: Renesco

### Beispiel Stadtwerke Tübingen

Ein großes Kundenpotenzial für EEDL bilden die Privathaushalte. Diese stellen allerdings besondere Ansprüche an das Marketing. Zudem ist aufgrund der kleinen Projektgrößen und der damit verbundenen relativ hohen Transaktionskosten ein hohes Maß an Standardisierung erforderlich.

Dieser Markt ist wegen der Kundennähe vor allem für Energieunternehmen interessant. Über ein Einsparcontracting bieten die Stadtwerke Tübingen ihren Kunden die Installation von hocheffizienten Heizungspumpen zum Einheitspreis an. Vorteil für den Kunden: Das Produkt ist einfach verständlich und die Umsetzung ist mit einem sehr geringen Aufwand verbunden. Die Investition wird in regelmäßigen Raten zusammen mit der Stromrechnung über einen Zeitraum von vier Jahren beglichen. Die Raten entsprechen der Höhe der Stromeinsparungen oder sind sogar geringer.

Die Zusammenarbeit mit Heizungsinstallateuren als externen Partnern erleichtert die technische Umsetzung und den Zugang zu neuen Kunden. Je nach Geschäftslage ist das Engagement der Handwerksbetriebe in Bezug auf diese Dienstleistung allerdings unterschiedlich bzw. konkurriert mit deren weiteren Angeboten. Die durch diese Dienstleistung im Rahmen von Change Best erzielten jährlichen Stromeinsparungen werden auf 250 MWh geschätzt. Ähnliche Angebote anderer Energieversorger in Deutschland belegen die gute Übertragbarkeit dieses Geschäftsmodells.

### Beispiel Lokalernegi

Der dänische Energielieferant und Verteilungsnetzbetreiber Lokalernegi hat vor der Dienstleistungsentwicklung zunächst eine intensive Kundenanalyse durchgeführt. Aufbauend auf einer detaillierten Kundensegmentierung (Bild 2) hat das Unternehmen eine umfangreiche, moderne Internetplattform entwickelt, die langfristig einen intensiven Austausch mit den Haushaltskunden ermöglicht.

Dieser strategische Dialog bietet Informationen zu Energieeffizienz und Checklisten, die die Kunden zu Rückmeldungen animieren. Über unterschiedliche Kampagnen wird das Kundeninteresse stets neu geweckt. So wurden die Stromverbraucher in einem Wettbewerb dazu aufgefordert, jährlich 500 kWh Strom zu sparen. Die 800 teilnehmenden Kunden erreichten dabei eine durchschnittliche jährliche Einsparung von 675 kWh. Über diese Plattform bietet das Unternehmen seinen Kunden umfangreiche zusätzliche EEDL, wie die Minimierung des Standby-Verbrauchs, die Sanierung des Gebäudes oder ein Energieeinsparcontracting.

### Beispiel Renesco

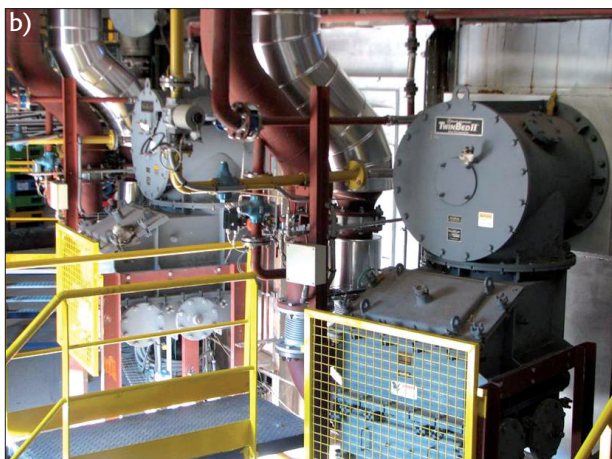
Für Mehrfamilienhäuser mit Eigentumswohnungen bietet Renesco aus Lettland ein Energieeinsparcontracting für die komplette Gebäudesanierung an. Mit Kosten-Nutzen-Analysen werden geeignete Gebäude ausgewählt. Auf der Basis dieser Analyse können sich die Wohnungsbesitzer des Plattenbaus (Bild 3) mit einfacher Mehrheit für

die Sanierung entscheiden. Renesco ist für die Vertragsausgestaltung, die Ausschreibung von Handwerkerleistungen, die Qualitätskontrolle bei der Umsetzung und für die vertraglich zugesicherten Energiesparziele verantwortlich.

Die Finanzierung geschieht über Bankdarlehen und über staatliche (europäische) Finanzierungsmittel, die im Einzelfall bis zu 45 % der Investitionssumme abdecken. Ein innovatives Kooperationsmodell bezieht die Hausverwalter ein, um Transaktionskosten zu senken und eine hohe Zahlungsmoral bei den Contractingraten zu erreichen. Im Durchschnitt werden 100 bis 110 €/m<sup>2</sup> investiert, um Energiekosten von 16000 €/je Gebäude und Jahr zu sparen. In ersten Projekten konnte der Heizwärmeverbrauch von 205 auf 77 kWh/m<sup>2</sup>/a gesenkt werden. Im Jahr 2011 wurde das Unternehmen als bester europäischer Energiedienstleister ausgezeichnet.

### Beispiel CMI Greenline Europe

Das französische Unternehmen CMI Greenline Europe erzielt eine hohe Steigerung der Energieeffizienz. Für seine Kunden entwickelt es auf der Basis des individuellen industriellen Prozesses die optimale Erzeugung von Prozesswärme (Bild 4). Das nötige Fachwissen kaufte sich der Technologieanbieter durch die Übernahme eines entsprechenden Fachunternehmens ein. Die Dienstleistung umfasst die Betriebsoptimierung der Anlage sowie die Verifizierung der garantierten Energieeinsparungen von 20 bis 30 %. Zusätzlich werden Produktivitäts-



**Bild 4. Industrieofen a) vor und b) nach der Sanierung mit Einspargarantie**

Quelle: Christian Constant/CMI Industry Greenline

steigerungen von 10 % erreicht. Die Vertragslaufzeiten sind mit einem Jahr sehr kurz und belegen den attraktiven Return on Investment in diesem bisher wenig beachteten Marktsegment.

#### Artikel 18 EU-Energieeffizienzrichtlinie: Unterstützung zur weiteren Marktentwicklung

Diese und weitere Praxisbeispiele zeigen, wie das Geschäft mit dem Energiesparen professionell und zum Nutzen aller Beteiligten entwickelt werden kann. Um die bestehenden Potenziale weitgehend auszuschöpfen, fordert Art. 18 der EU-Energieeffizienzrichtlinie die Mitgliedsstaaten auf, gezielte Maßnahmen zur Marktunterstützung umzusetzen. In diesem Zusammenhang sollten in Deutschland vor allem folgende Maßnahmen zur Überwindung der Hemmnisse umgesetzt werden:

- Abbau rechtlicher Barrieren – z. B. das gerade novellierte Mietrecht in Deutschland, das immer noch eine Behinderung für Contracting im Wohngebäudebereich darstellt,

- Gewährleistung eines Markts, der gleiche Chancen für alle Marktteilnehmer ermöglicht – Gleichstellung der Realisierung von Energiesparmaßnahmen im Rahmen einer EEDL gegenüber einer Eigenrealisierung durch den Kunden,
- Markterleichterung durch klare und einheitliche Produktdefinitionen, Information, Verbreitung guter Beispiele, Stärkung des Vertrauens in Dienstleistungen und Anbieter, Qualitätssicherung, ggf. Zertifizierung und Akkreditierung und Netzwerkbildung, vor allem mit Blick auf kleinere und mittlere Unternehmen in Industrie und Gewerbe,

Stimulierung der Nachfrage nach EEDL im öffentlichen Sektor, vor allem in kleineren und mittleren Kommunen bzw. Zusammenschlüssen solcher Kommunen, durch Verbesserungen im Vergaberecht und den Einsatz intermediärer Akteure (z. B. Projektcoaches)

Wenn die deutsche Bundesregierung bei der Umsetzung der Energieeffizienzrichtlinie nicht nur eine Diskussion zu Art. 7 (Energieeinspar-

verpflichtungen) führt, sondern die Möglichkeiten des Art. 18 gezielt nutzt, um bestehende Barrieren in Deutschland zu überwinden, kann sie die weitere Entwicklung des Markts für EEDL beschleunigen. So könnte die Bundesregierung dazu beitragen, dass mehr Energie und Energiekosten eingespart und die privaten Wirtschaftsakteure und öffentlichen Haushalte entlastet werden.

(41856)

[wolfgang.irek@hs-ruhrwest.de](mailto:wolfgang.irek@hs-ruhrwest.de)

[g.renner@rennergie.de](mailto:g.renner@rennergie.de)

[felix.suerkemper@wupperinst.org](mailto:felix.suerkemper@wupperinst.org)

[johannes.thema@wupperinst.org](mailto:johannes.thema@wupperinst.org)

[www.changebest.eu](http://www.changebest.eu)

Anzeige